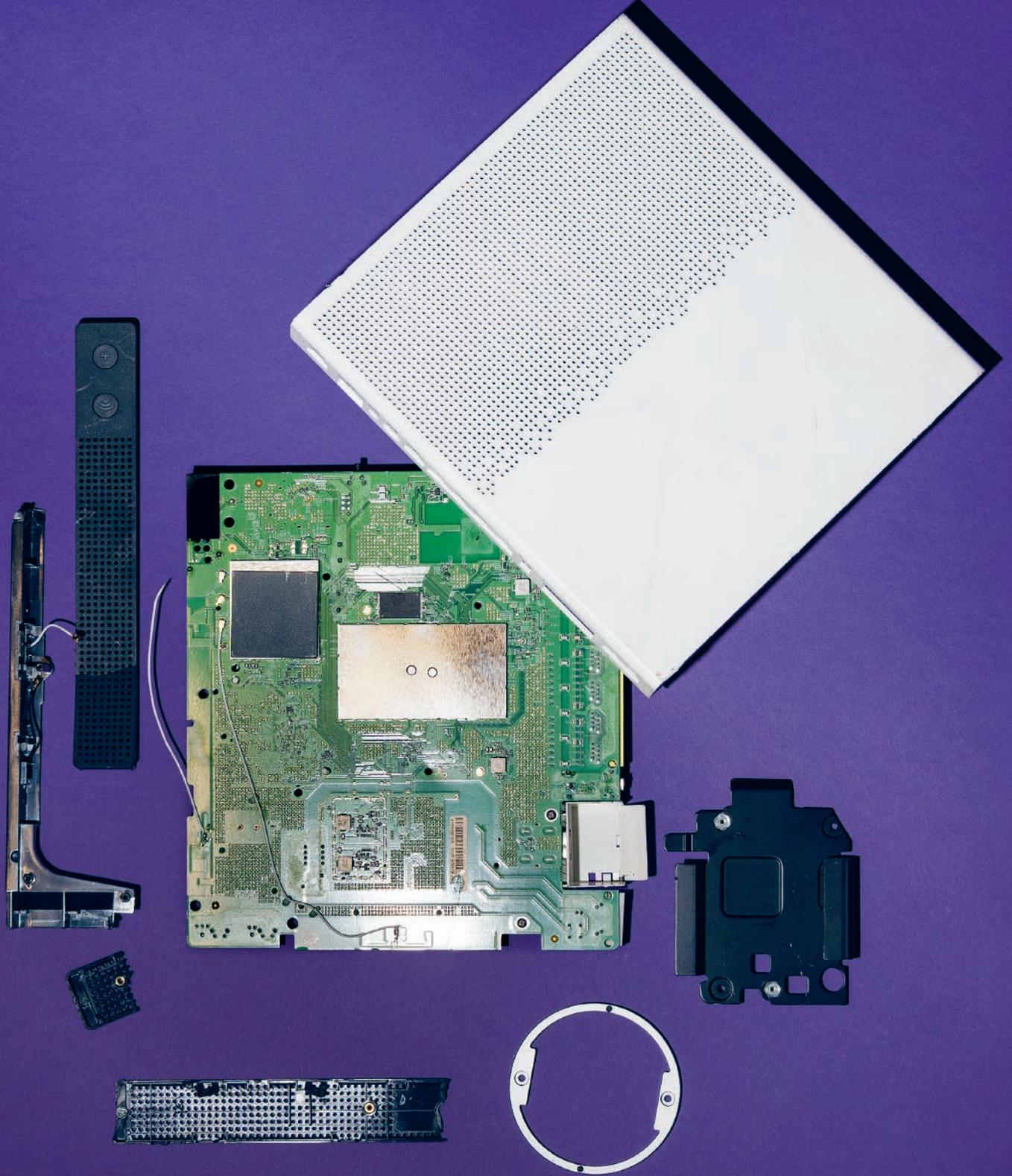


# YELLOW

## Une croissance sans limite?



«La Poste, partenaire logistique des PME, est importante pour leur compétitivité. Pour tenir compte de cet aspect, il nous faut croître et investir.»



Roberto Cirillo

Directeur général de la Poste depuis plus de trois ans, Roberto Cirillo a fait face à deux années placées sous le signe de la pandémie de COVID-19 et lancé la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de l'entreprise il y a un an environ. Nous nous sommes entretenus avec lui sur la clientèle commerciale de la Poste, la pandémie et la nouvelle stratégie de l'entreprise.

**La Poste est à la fois une institution et une entreprise. Elle est notamment, selon le point de vue, un logisticien, un transporteur de voyageurs et un prestataire financier. Qu'est-elle du point de vue de ses clients commerciaux?**

Du fait de notre cœur de métier, l'acheminement de lettres et de colis, nous sommes avant tout le partenaire de l'économie suisse. Il faut savoir que 93% des lettres et plus de 93% des colis sont expédiés par des entreprises. Ces chiffres montrent clairement que nous sommes un canal de distribution pour celles-ci. Nous faisons le lien entre elles et leurs clients. Les particuliers sont les principaux destinataires avec 74% des lettres et 64% des colis. Notre rôle de logisticien prend lui aussi de l'ampleur: aujourd'hui déjà, environ 35% des colis sont expédiés entre partenaires commerciaux, et non à destination de particuliers. Nous sommes un facteur de compétitivité en particulier pour les quelque 600 000 PME suisses, car nous leur permettons de bénéficier au niveau de leur logistique d'économies d'échelle qu'elles ne pourraient pas obtenir par elles-mêmes. Nous leur proposons des solutions efficaces pour leurs relations B2B et les aidons à pénétrer des marchés nationaux et internationaux.

**Nombreuses sont les entreprises que la pandémie a fortement affectées. Certaines d'entre elles ont même dû déposer le bilan. Les difficultés n'étaient pas les mêmes selon le secteur d'activité. La Poste est-elle sortie grandie de la pandémie?**

Nous n'avons pas échappé aux pertes financières, importantes, et notre personnel a souvent atteint ses limites durant cette période compliquée. Mais la Poste a clairement montré qu'elle est l'infrastructure de services du pays. Alors que tout ou presque était fermé, elle a grandement contribué au maintien de l'activité économique. Sans oublier qu'elle a livré à la population les produits les plus élémentaires. Nous avons montré que la Poste peut réagir vite. Qu'elle peut s'adapter rapidement aux besoins des entreprises et des particuliers. Prenons l'exemple des tests de dépistage

du COVID-19: nous avons mis en place la logistique en un temps record, en collaboration avec des partenaires. Pour ce besoin qui n'existait pas avant la pandémie, nous avons très vite trouvé une solution logistique fiable. Nous savons nous adapter aux nouvelles situations et aux nouveaux besoins. S'il le faut, nous le faisons à la vitesse grand V. Lorsque les entreprises sont confrontées à de nouveaux problèmes, nous cherchons comment y répondre en nous appuyant sur nos compétences et notre infrastructure.

**Lorsque la pandémie a éclaté, la Poste développait sa nouvelle stratégie, qu'elle a commencé à appliquer il y a un peu plus d'un an et demi. N'aurait-elle pas pu poursuivre avec l'ancienne stratégie?**

Ce n'est pas l'ennui qui nous pousse à élaborer une nouvelle stratégie, mais la nécessité de réagir aux nouveaux besoins et d'anticiper les enjeux futurs. Le monde est en mutation permanente, et la Suisse n'y échappe pas. Une Suisse qui évolue a besoin d'une Poste qui évolue elle aussi. Au cours de son histoire vieille de plus de 170 ans, la capacité de la Poste à évoluer a toujours été existentielle. Celle-ci a toujours adapté ses prestations aux changements sociétaux, aux nouvelles technologies et aux nouvelles habitudes des particuliers et des entreprises en Suisse, sans jamais modifier sa raison d'être, qui est de relier la Suisse et d'être là pour les personnes qui y vivent et pour les entreprises qui opèrent dans et depuis notre pays. Pour ce faire, nous devons réagir aux changements qui donnent naissance, principalement sous l'impulsion de l'automatisation et de la numérisation, à de nouveaux modes de travail, prestations, produits, besoins et habitudes.

**Le numérique ne cesse de gagner en importance. Les individus réclament des solutions numériques, car elles sont plus simples, plus rapides, plus sûres ou aussi plus écologiques. La Poste investit et reprend des entreprises. Cherche-t-elle à se lancer dans de nouveaux secteurs d'activité en faisant ses courses sur des marchés qui lui sont étrangers?**

Absolument pas! J'ai du mal à comprendre les critiques prétendant que la Poste investit dans des prestations numériques qui n'ont rien à voir avec sa mission clé et me dois de les contredire, car c'est l'inverse qui vaut: le transport sûr, fiable et confidentiel d'informations dignes de protection est depuis toujours la raison d'être de la Poste, en particulier le secret des lettres. Nous vivons dans un monde de plus en plus numérisé. Les technologies évoluent à un rythme fulgurant. L'univers et les besoins de notre clientèle évoluent donc eux aussi. Les gens ont plus que jamais besoin de savoir que leurs informations et leurs données sont en sécurité et traitées en toute confidentialité. C'est justement à ce niveau que nous intervenons en leur proposant nos offres et solutions numériques. Le développement des compétences et infrastructures numériques ne peut reposer sur nos seules épaules. Nous devons réaliser des acquisitions. Il nous faut croître. Nous continuons donc de nous concentrer sur notre cœur de métier et resterons avant tout le partenaire de l'économie afin de proposer à la population de Suisse le service public le meilleur.



ANNICK RAMP

## Éditorial

Sans la croissance, rien ne va. C'est vrai, mais pas dans le sens où vous l'entendez. Il y a tout juste 50 ans, en 1972, le Club de Rome devinait déjà ce qui nous attendait. Son rapport sur les «limites à la croissance» représentait la première véritable recherche de scénarios d'avenir et de bases pour les décisions à venir. À l'époque déjà, les conclusions du rapport étaient accablantes, pointant une croissance exponentielle dans un monde fini. Il

fallait donc un changement radical! D'où la question qui, en toute logique, nous préoccupe encore aujourd'hui: ce changement est-il en cours?

La durabilité est une question stratégique importante pour la Poste, quel que soit le domaine. La croissance s'impose pour toute entreprise. Mais de quelle manière? Nous avons examiné la situation de Swisscom et de Sunrise UPC pour connaître le rôle joué par les solutions logistiques durables sur ce marché âprement disputé. Nous avons par ailleurs demandé à SwissCaution comment elle entend poursuivre sa croissance avec une distribution déjà performante. Mais il faut aussi que de nouvelles idées accompagnent la croissance, celle des écosystèmes, par exemple. Penser et agir en écosystèmes permet de voir les choses différemment et, donc, d'envisager une autre croissance. Nous avons demandé à Roberto Cirillo quelle était l'importance des solutions numériques en matière de croissance et pourquoi la Poste veut encore investir dans ce domaine. YELLOW, le magazine de la Poste pour les décideurs, a lui aussi un objectif de croissance: être une source d'inspiration, poser les bonnes questions et présenter les choses sous un autre angle.

*Mark Bachmann*

Mark Bachmann, rédacteur en chef



ANNICK RAMP



STUDIO I LIKE BIRDS

14 *ePost – Les écosystèmes et ePost*  
ePost est plus qu'une application. Cet écosystème propose aux entreprises de nouveaux accès pour communiquer avec la clientèle. Mais, pour penser en écosystèmes, il faut un changement de mentalité. YELLOW a demandé à Michael Lewrick, auteur de livres à succès, intervenant et conseiller, pourquoi ce changement de perspective n'est pas chose aisée pour la plupart d'entre nous et pourquoi les PME peuvent elles aussi en tirer un bénéfice.

# Sommaire

4 *Des solutions logistiques innovantes*  
La durabilité présente un intérêt économique. Les clients de Swisscom et de Sunrise UPC peuvent déposer leurs routeurs et boîtiers TV défectueux dans leur boîte aux lettres. Les deux entreprises augmentent ainsi leur taux de retour, elles peuvent reconditionner les appareils et les réutiliser. L'environnement s'en porte mieux.

12 YELLOW Notes

13 YELLOW Pages



BEAT SCHWEIZER

18 *L'univers physique et l'univers numérique évoluent ensemble*  
Pourquoi les canaux de vente physiques sont-ils déterminants pour la réussite des entreprises numériques et quel est le rôle des filiales de la Poste? YELLOW s'est entretenu avec Patrick Oltramare, CEO du prestataire suisse leader des garanties de loyer sans dépôt bancaire.

24 Poste Notes



*Modèle commercial durable: comment une solution logistique intelligente simplifie le quotidien tout en réduisant les déchets électriques et électroniques. Déposer les envois en retour dans sa boîte aux lettres plutôt que dans une filiale postale: c'est possible grâce à une solution logistique innovante de la Poste destinée à la clientèle de Swisscom et de Sunrise UPC. Les deux entreprises économisent des coûts et préservent l'environnement.*

## *Solutions logistiques innovantes*

Texte  
Photos

Diana Busch  
Annick Ramp

Il y a déjà belle lurette que les clients peuvent déposer simplement et gratuitement leurs capsules Nespresso dans leur boîte aux lettres pour que la Poste les y collecte. Mais les routeurs Internet et les boîtiers TV? Ils ont également leur place dans le compartiment annexe. Et les bouteilles en PET? Collectées par la Poste, elles aussi.

La Poste propose cette solution de prise en charge à ses entreprises partenaires dans toute la Suisse, ce qui évite aux clients de devoir se déplacer dans une filiale ou de chercher un conteneur de recyclage. Cette solution logistique présente un intérêt économique pour les entreprises, tout en préservant l'environnement: les retours de matériel augmentent et les émissions de CO<sub>2</sub> diminuent. Les appareils sont reconditionnés puis réutilisés, le taux de recyclage augmente. L'objectif est d'utiliser les ressources le plus longtemps possible en préservant au mieux leur valeur, ce qui est le fondement de l'économie circulaire, une alternative durable au modèle économique linéaire existant. En Suisse, même si elle n'en est encore qu'à ses débuts, l'économie circulaire renferme un énorme potentiel, notamment dans la logistique car elle propose un modèle commercial qui fonctionne.

**De nouvelles solutions nées des besoins de la clientèle**  
Swisscom est la première entreprise de télécommunications à avoir adopté, en 2019, la solution de prise en charge pour les particuliers, suivie un an plus tard de Sunrise UPC. L'un et l'autre opérateur livrent à leurs clients un appareil de remplacement lorsque leur routeur Internet ou leur boîtier TV tombe en panne. Si le modèle est récent, ils joignent à l'envoi une étiquette de retour pour l'appareil défectueux, que le client emballe et dépose sans avis préalable dans le compartiment annexe de sa boîte aux lettres. Le facteur le prendra lors de sa prochaine distribution du courrier.

La Poste prend en charge les routeurs Internet et les boîtiers TV défectueux.

Juin 2022



Traitement au centre  
courrier de Mülligen

«Nous simplifions la vie de nos clients et leur évitons de se rendre à la filiale postale», indique Yvonne Bähler, Supply Chain Project Manager chez Swisscom. «C'est notre principale motivation.» L'avantage pour le client est également la priorité de Sunrise UPC. «Nous avons mis en place la solution juste avant la pandémie; le timing était parfait pour notre clientèle», se félicite Venhar Fazliu, Head of Logistics chez Sunrise UPC.

Auparavant, les retours étaient bien plus compliqués pour les clients, sans compter qu'ils coûtaient cher aux entreprises de télécommunications. En effet, les routeurs et les boîtiers TV étaient retournés isolément et les opérateurs assumaient les frais de port. «La nouvelle solution présente un avantage financier, puisque les appareils nous reviennent groupés», précise Yvonne Bähler.

Au début, la Poste regroupait trois à quatre appareils défectueux dans une caisse qu'elle livrait aux opérateurs de télécommunications, puis elle est passée aux conteneurs roulants, de plus grande capacité. La solution optimisée s'avère donc être à la fois plus efficace et plus durable.

#### Des appareils défectueux reconditionnés

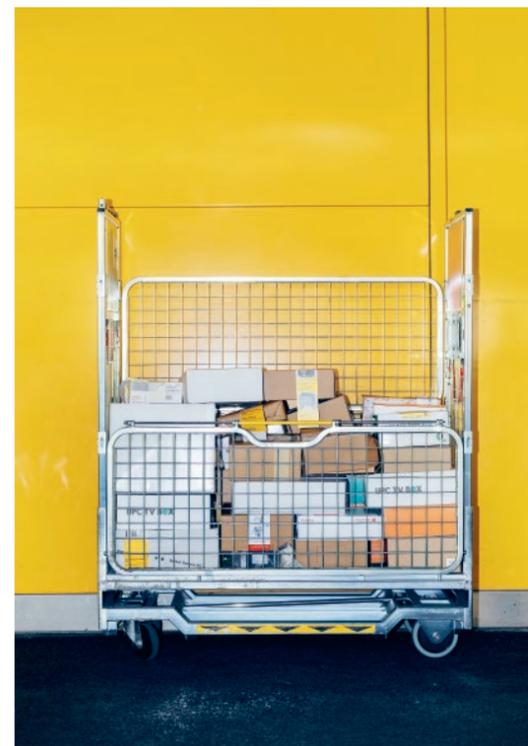
«Nous estimons à 20% l'augmentation du taux de retour des routeurs Internet défectueux», indique Yvonne Bähler. «Nous pouvons offrir une seconde vie à environ 80% d'entre eux.» Chez Swisscom et Sunrise UPC, des spécialistes externes reconditionnent les retours pour les remettre dans un état quasiment neuf. Ils contrôlent et mettent à jour le logiciel, suppriment les données client, réparent, nettoient et emballent les appareils. Une fois reconditionnés, les routeurs et les boîtiers sont comme neufs et peuvent être remis dans le circuit. Les opérateurs de télécommunications, qui achètent ainsi moins d'appareils neufs, apportent une contribution à l'économie circulaire.

Le développement durable étant une thématique d'importance stratégique pour les deux entreprises, les responsables du projet ont été très soutenus en interne et sont parvenus à mettre en œuvre la solution de prise en charge en seulement trois à quatre mois, en dépit de sa complexité élevée. Les deux entreprises soulignent qu'elles apprécient l'organisation de projet allégée et le savoir-faire de la Poste.

#### Le parcours des routeurs et des boîtiers TV défectueux

- 1 Une cliente reçoit de son opérateur de télécommunications un appareil de remplacement avec l'étiquette de retour pour l'appareil défectueux.
- 2 Elle remplace l'appareil défectueux, l'emballa et le dépose dans sa boîte aux lettres. Important pour la Poste: la languette de l'étiquette de retour doit être bien visible.
- 3 Le facteur prend en charge l'appareil lors de sa prochaine tournée. Il achemine les appareils des deux opérateurs vers la filiale régionale de la Poste, qui les regroupe.
- 4 Une fois qu'il est rempli, le conteneur roulant rejoint un centre courrier. Les appareils y sont triés en fonction de l'opérateur et transmis à des spécialistes du reconditionnement.
- 5 Le spécialiste scanne l'appareil, l'attribue à la cliente (pour qu'elle ne reçoive pas de rappel), l'analyse, le répare et le reconditionne. L'ancien appareil défectueux, quasiment neuf, est prêt à l'emploi.
- 6 Les appareils défectueux irréparables sont remis à une entreprise suisse de recyclage qui les élimine correctement et récupère les matières premières précieuses pour les réintroduire dans le circuit.

Comme pour tous les projets, la solution de prise en charge de la Poste dépend de l'interaction entre de nombreux détails décisifs pour sa réussite.





**Économie circulaire: une solution gagnant-gagnant pour l'environnement, l'économie et la société**

Dans l'économie linéaire, également appelée «économie de gaspillage», les matières premières sont extraites pour la fabrication de produits qui sont ensuite vendus, consommés puis jetés ou recyclés. L'économie circulaire propose une perspective plus durable en ce sens que les biens et les matières sont utilisés et maintenus dans le circuit le plus longtemps possible: de l'extraction des matières premières à la phase d'utilisation la plus longue possible et au recyclage, en passant par la conception, la production et la distribution d'un produit. La logistique, levier important, peut contribuer à diminuer les besoins énergétiques durant différentes phases du circuit.



#### La Poste suit chaque projet de A à Z

Le moteur de la Poste est vert. Nous assumons notre responsabilité vis-à-vis de notre clientèle et de la Suisse dans le domaine de la durabilité aussi et agissons aujourd'hui pour demain.

C'est pourquoi nous proposons aux entreprises clientes des solutions logistiques innovantes, à l'instar de la solution de prise en charge, qui viennent appuyer l'économie circulaire. Nous misons uniquement sur des transports existants et sur les synergies dans tout le groupe pour une utilisation encore plus efficace des voies logistiques. Notre démarche concerne les besoins des clients, elle peut permettre d'optimiser les coûts de manière décisive et contribue à une économie plus durable.

Quelles sont vos préoccupations actuelles?  
En quoi pouvons-nous vous aider?  
N'hésitez pas à nous contacter:  
Solutions sectorielles Poste,  
branchenloesungen@post.ch

Reconditionnement, recyclage  
et réinstallation des routeurs  
Internet et des boîtiers TV

#### L'or se cache dans les détails

«Le suivi des appareils défectueux était un point sensible pour nous», nous explique Venhar Fazliu. «Ceux-ci ne doivent pas être stockés temporairement trop longtemps pour que nous n'ayons pas à rappeler aux clients de retourner leur appareil. De plus, nous ne voulons perdre aucun appareil.» La filiale de la Poste délivre un reçu pour un colis. Mais comment procéder pour les retours depuis le domicile? «Nous avons opté pour une solution simple: en même temps que l'étiquette de retour, les clients reçoivent un double avec le numéro de suivi, qui fait office de confirmation.»

Yvonne Bähler est d'avis que l'étiquette de retour, bien conçue, participe pour une large part au succès de la solution de prise en charge. Pour sa compréhension et son utilisation intuitives, Swisscom a associé ses clients à la conception de l'étiquette de retour.

Il est de l'intérêt des deux opérateurs de récupérer le plus d'appareils possible puis de les réintroduire dans le circuit. Ils voient dans la solution un important potentiel d'évolutivité et pensent qu'elle peut être proposée dans d'autres domaines, par exemple lors de la résiliation d'un contrat.

C'est Nespresso qui a ouvert la voie, en 2018, suivi bientôt de PET-Recycling Schweiz, de Swisscom, de Sunrise UPC et d'autres clients avec leurs produits et prestations. La livraison de repas est par exemple un secteur d'avenir pour les solutions de prise en charge. Ce marché a enregistré en Suisse une croissance de 64% durant la première année de la pandémie. Malheureusement, les repas indiens sont encore souvent présentés dans des récipients jetables. Que feriez-vous si les samosas, le curry et les naans étaient servis dans des récipients réutilisables? Vous les rapporteriez au service de livraison, voire au restaurant? La Poste réalise actuellement un projet pilote avec des services de livraison et récupère les récipients réutilisables dans les boîtes aux lettres des clients.



## → Conseil de lecture

Dennis Meadows, Club de Rome, «Les limites à la croissance»: le livre, un rapport sur l'état de l'humanité, eut l'effet d'une bombe à sa parution en 1972. Les militants écologistes le considèrent presque comme un document fondateur du mouvement écologiste. La question qu'il soulève reste d'actualité aujourd'hui: «Comment concevoir des sociétés viables qui s'en sortent sans croissance?»



## → Une chaise qui pousse

Original et durable: le designer britannique Gavin Munro fait pousser des arbres en leur donnant la forme de lampes, de tables et de chaises. Selon la variété de l'arbre, une chaise peut prendre huit ans pour pousser. Le fondateur de Full Grown récolte et façonne chaque année quelques chaises.

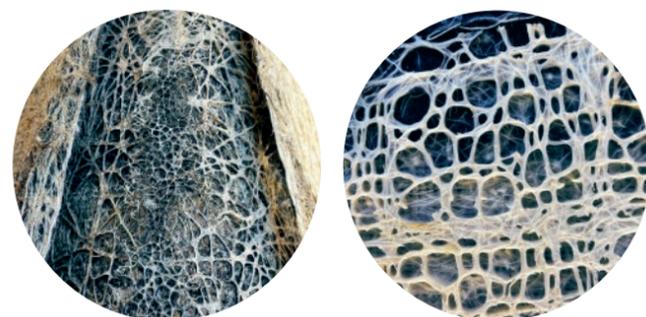


Commande: [fullgrown.co.uk](http://fullgrown.co.uk)

## → De l'art, et plus

Diana Scherer, une artiste d'Amsterdam, guide dans leur croissance les racines de plantes afin de leur donner des formes particulières. Par cette croissance naturelle, elle crée de nouvelles formes et de solides structures qui, en plus d'inspirer le design, l'art et la mode, peuvent servir au quotidien de matériau durable aux multiples fonctions.

Commande: [dianascherer.nl](http://dianascherer.nl)



IMAGES: MAD



## → La Poste étend son réseau logistique

Le commerce en ligne se développe, les volumes de colis augmentent et les clients veulent une distribution rapide et fiable. La Poste étend donc son réseau logistique, en l'adaptant aux besoins de la clientèle, et elle doublera ses capacités de tri d'ici 2030. Pour ce faire, elle tient compte des prévisions en termes de volumes des produits, des feedback de la clientèle et de ses performances opérationnelles. Elle en déduit ensuite ses besoins futurs en matière de capacités et examine des sites envisageables. Cette analyse dépendant de nombreux facteurs, la Poste utilise des scénarios pour réagir avec souplesse aux changements et organiser au mieux le réseau.



## → Une coentreprise verte

Depuis le début de l'année, Asendia, la coentreprise de La Poste française et de la Poste suisse, compense intégralement les émissions de CO<sub>2</sub> de ses activités commerciales mondiales. Voilà maintenant neuf ans que l'entreprise se charge de commandes en ligne interna-

tionales et de leur expédition dans plus de 200 pays, en s'appuyant sur son réseau de partenaires logistiques et d'entreprises postales locales. Le transport international représente environ 95% des émissions d'Asendia qui veut montrer l'exemple dans ce domaine, bien qu'elle ne possède pas de moyens de transport. En 2020, Asendia a intégralement compensé les émissions de CO<sub>2</sub> de ses filiales en Europe, soit un total de 60 000 tonnes, par le biais d'un projet de parc éolien réalisé en Inde. Depuis 2021, elle compense également les émissions dues au transport mondial au travers d'un projet éolien en Chine.

## → Faire ses courses, un jeu d'enfant

Qui ne connaît pas les populaires applications Bring! et Profital? Les personnes qui les ont installées ne peuvent plus s'en passer pour faire leurs achats! Bring! Labs AG propose aux commerçants et aux marques une plateforme de mobile native advertising qui leur permet d'être présents auprès des clients lorsque ceux-ci planifient leurs achats. En voici le fonctionnement: avant de faire leurs achats hebdomadaires, les clients utilisent la liste de courses de l'application Bring! pour y noter des pâtes par exemple. Bring! affiche alors les sortes de pâtes proposées par une marque ou affiche une délicieuse recette dans sa rubrique inspiration. Bring! Labs AG diffuse à la clientèle une publicité ciblée. Avec Profital, la Poste a fait entrer les envois publicitaires non adressés dans l'univers numérique. Profital et Bring! ont fusionné début 2022 pour forger ensemble l'avenir des achats.



[getbring.com/en/advertising](http://getbring.com/en/advertising)

[business.profitall.ch](http://business.profitall.ch)

## → La nouvelle PostFinance Card, pour tous les cas

«Nous n'acceptons malheureusement pas la PostFinance Card.» Cette phrase fait désormais partie du passé. La nouvelle PostFinance Card intègre désormais la Debit Mastercard®. La carte jaune est dès à présent acceptée sur tout terminal de paiement courant en Suisse et même à l'étranger. PostFinance comble ainsi les lacunes d'acceptation de sa carte. Le remplacement des anciennes cartes, qui a débuté en avril, devrait durer jusqu'au printemps 2023.



Largement répandue et appréciée en Suisse, la PostFinance Card ne pouvait pas être utilisée dans tous les commerces, établissements et restaurants, en raison des particularités techniques des différents terminaux de paiement commercialisés et parce que, jusqu'à fin 2020, les commerçants devaient gérer un compte chez PostFinance pour pouvoir proposer la PostFinance Card en guise de moyen de paiement.

Pour les entreprises disposant d'un contrat d'acceptation pour Mastercard, cela signifie qu'elles pourront faire payer leurs clients avec la nouvelle carte combinée de PostFinance. Si des paiements étaient déjà effectués avec la PostFinance Card, rien ne change pour les clients: ils continuent de bénéficier des avantages liés à ce moyen de paiement. Dans le cas contraire, ils pourront à l'avenir accepter la nouvelle PostFinance Card sans devoir entreprendre quoi que ce soit. Les transactions sont exécutées automatiquement via la Debit Mastercard et ne passent plus par PostFinance. Avec cette nouvelle carte, PostFinance répond aux besoins de sa clientèle et comble les lacunes d'acceptation.

[postfinance.ch/newcard-entreprises](http://postfinance.ch/newcard-entreprises)

e



Post

Texte  
Illustration

Stefan Kern  
Studio I like Birds

*L'écosystème ePost est plus qu'une application.*  
ePost ne se résume pas à un programme conçu pour les smartphones. Conçue comme un écosystème, elle offre des opportunités de croissance aux entreprises des secteurs les plus divers.

Nombreuses sont les entreprises qui raisonnent encore en s'appuyant sur l'ancienne théorie de la chaîne de création de valeur linéaire: acheter à bas prix et vendre cher après avoir enregistré de faibles coûts de transformation. Du fait de cette approche unidimensionnelle, seule la demande portant sur un bien ou une prestation spécifique peut être satisfaite. Or, comme nous le dit Michael Lewrick, spécialiste de la conception d'écosystèmes commerciaux et de la transformation numérique, les problèmes des clients se sont complexifiés: «Le client souhaite accéder simplement à une offre de valeur convaincante, en passant par le canal approprié.»

**Les problèmes des clients sur le devant de la scène**  
Aujourd'hui, la priorité est donnée aux problèmes complexes des clients et pas à la satisfaction d'un besoin spécifique. Alors qu'autrefois, un livre de cuisine et un supermarché faisaient l'affaire, le consommateur d'aujourd'hui veut des propositions de plats et la possibilité de commander ses produits alimentaires directement auprès des producteurs locaux, par voie numérique. Il est essentiel pour les entreprises de résoudre ces problèmes complexes et de centrer leur offre sur les besoins de la clientèle. Pour cela, il leur faut appréhender les choses toutes branches confondues. Reprenons notre exemple qui, à lui seul, implique déjà cinq secteurs: la production alimentaire (agriculture), la distribution (commerce de détail), les possibilités de commande numériques (informatique), la livraison (logistique) et des propositions de plats (publication). On pourrait y ajouter d'autres acteurs.

#### Base client partagée, croissance exponentielle

Le regroupement d'entreprises au sein de réseaux ouverts donne naissance à des écosystèmes commerciaux numériques qui offrent à tous les acteurs

impliqués l'occasion de saisir de nouvelles opportunités de marché. L'accès à la clientèle ne se fait plus selon la relation classique entre client et fournisseur, qui veut que chaque entreprise n'accède qu'à sa propre base client. Dans notre exemple ci-dessus, l'agriculteur tire profit du service de livraison qui, de son côté, fait plus d'affaires grâce à ses propositions de plats saisonniers et peut vendre les produits au

moment opportun. «L'exploitation des effets de réseau donne lieu à des innovations, ouvrant la voie à une croissance exponentielle», explique Michael Lewrick.

#### ePost, plus qu'une simple application

L'application ePost permet à celles et ceux qui l'utilisent de recevoir et de traiter au format numérique des envois d'entreprises (compagnies d'assurance, banques, autorités, etc.). Ils peuvent aussi payer des factures sans devoir au préalable les télécharger au format PDF comme QR-factures puis les verser dans une application d'e-banking. L'application permet également de gérer des documents de manière ingénieuse, par le recours à l'intelligence artificielle. Là encore, nul besoin d'une interface avec une application basée sur le cloud. À terme, ePost a vocation à devenir un écosystème commercial suisse pour la correspondance entre les entreprises, les autorités et leur clientèle. La transparence et l'ouverture d'esprit concernant l'accès à la clientèle et l'interaction avec les entreprises et les autorités sont déterminantes à ce titre.

En participant à l'écosystème de la Poste, les PME se donnent la possibilité d'acquérir de nouveaux clients. Souvent, elles n'ont pas intérêt à proposer leur propre portail clients. De toute façon, les clients s'y connectent rarement, par exemple pour contacter leur assurance en cas de sinistre ou pour télécharger une attestation fiscale. Les grandes entreprises établies (fournisseurs d'électricité, etc.), qui utilisent déjà un portail clients, bénéficient d'effets de captation. Plus le nombre de services pouvant être sollicités via un écosystème est élevé, plus il est difficile de quitter cet écosystème. Résultat: le cycle de vie du client est prolongé.

#### Développement et croissance

Une poignée d'entreprises (Credit Suisse, Vaudoise, Administration fiscale du canton de Lucerne et Fédération des entreprises romandes) ont participé l'été dernier au lancement de l'application, dont l'offre est régulièrement étendue. Les entreprises qui les rejoignent sont toujours plus nombreuses et les fonctions d'ePost sont enrichies en permanence. «L'écosystème a pris la bonne direction», affirme Michael Lewrick, spécialiste des écosystèmes. «Généralement, les initiatives concluantes débutent avec des offres restreintes. Si les gens accueillent favorablement les prestations, les bases sont jetées pour une adaptation de l'écosystème et une promesse de valeur enrichie d'autres produits et prestations.»

#### ePost: la boîte aux lettres au format de poche

ePost est la boîte aux lettres intelligente qui identifie, classe, rappelle et visualise la communication entre les clients et avec la population, les entreprises et les autorités. Pour en savoir plus: [epost.ch/fr-ch/clients-commerciaux](http://epost.ch/fr-ch/clients-commerciaux). Les entreprises qui souhaitent passer avec leur clientèle à la communication du futur peuvent demander un entretien de conseil sans engagement à l'adresse [sales-ks@post.ch](mailto:sales-ks@post.ch).

## «Finalement, peu importe de communiquer avec sa clientèle via un écosystème ou via son portail clients»

L'approche basée sur les écosystèmes bouleverse les perspectives adoptées jusque-là et requiert, pour reprendre les mots de Michael Lewrick, un «changement de mentalité radical». YELLOW s'est entretenu avec l'auteur à succès sur les opportunités de croissance exponentielle et les raisons pour lesquelles les PME feraient bien de se pencher sur le sujet sans plus tarder.

**En quoi les écosystèmes commerciaux se distinguent-ils de la doctrine de la gestion d'entreprise?**

Dans la doctrine classique, on définit un avantage compétitif et on se positionne sur le marché, ce qui a bien fonctionné ces dernières décennies. Or, les besoins des clients ont évolué. Aujourd'hui, les entreprises font face à des problèmes beaucoup plus complexes. Généralement, leurs propres compétences clés, produits et services ne leur suffisent plus pour remplir une promesse de valeur.

**Les entreprises peuvent alors simplement élargir leur portefeuille par le biais de fournisseurs externes?**

Dans une relation classique client-fournisseur, j'intègre les services externes dans mon offre. L'écosystème commercial, quant à lui, porte sur l'intégration des compétences les plus diverses, des différentes offres partielles à l'accès à la clientèle. L'objectif est d'exploiter les effets de réseau pour passer d'une croissance linéaire à une croissance exponentielle.

**Comment les entreprises peuvent-elles bénéficier de ces effets de réseau?**

Il y a effets de réseau lorsque d'autres acteurs ont eux aussi accès aux clients. Dans une relation classique client-fournisseur, les entreprises n'ont accès qu'à leur clientèle.

**Pourquoi les chefs d'entreprise ont-ils du mal à changer d'approche pour ce qui est de l'interface clientèle?**

On perçoit dans tous les secteurs la volonté de préserver cette relation client et de ne pas la partager avec d'autres. De très nombreux écosystèmes concluants ont pu tourner le dos à l'approche d'un contact client exclusif. Souvent, les décideurs sont prisonniers des représentations qu'ils ont depuis longtemps de la croissance.

**Comment les entreprises peuvent-elles s'émanciper de ces raisonnements?**

Il faut que les entreprises arrêtent de penser qu'elles doivent se concentrer sur les problèmes complexes des clients plutôt que de mettre en avant leur produit. Il est important d'avoir en tête les «Ecosystem

Journeys» des clients (NDLR: il s'agit des parcours clients les plus divers au sein d'un écosystème), ce qui va bien au-delà de l'optimisation des points de contact du «Customer Journey». Pour s'engager dans de nouveaux rôles sur le marché dans le cadre d'un écosystème commercial, il faut de la transparence, de l'ouverture d'esprit et de l'audace.

**Certaines entreprises n'ont pas l'impression de devoir se tourner vers les écosystèmes. Ont-elles une perception erronée de la réalité?**

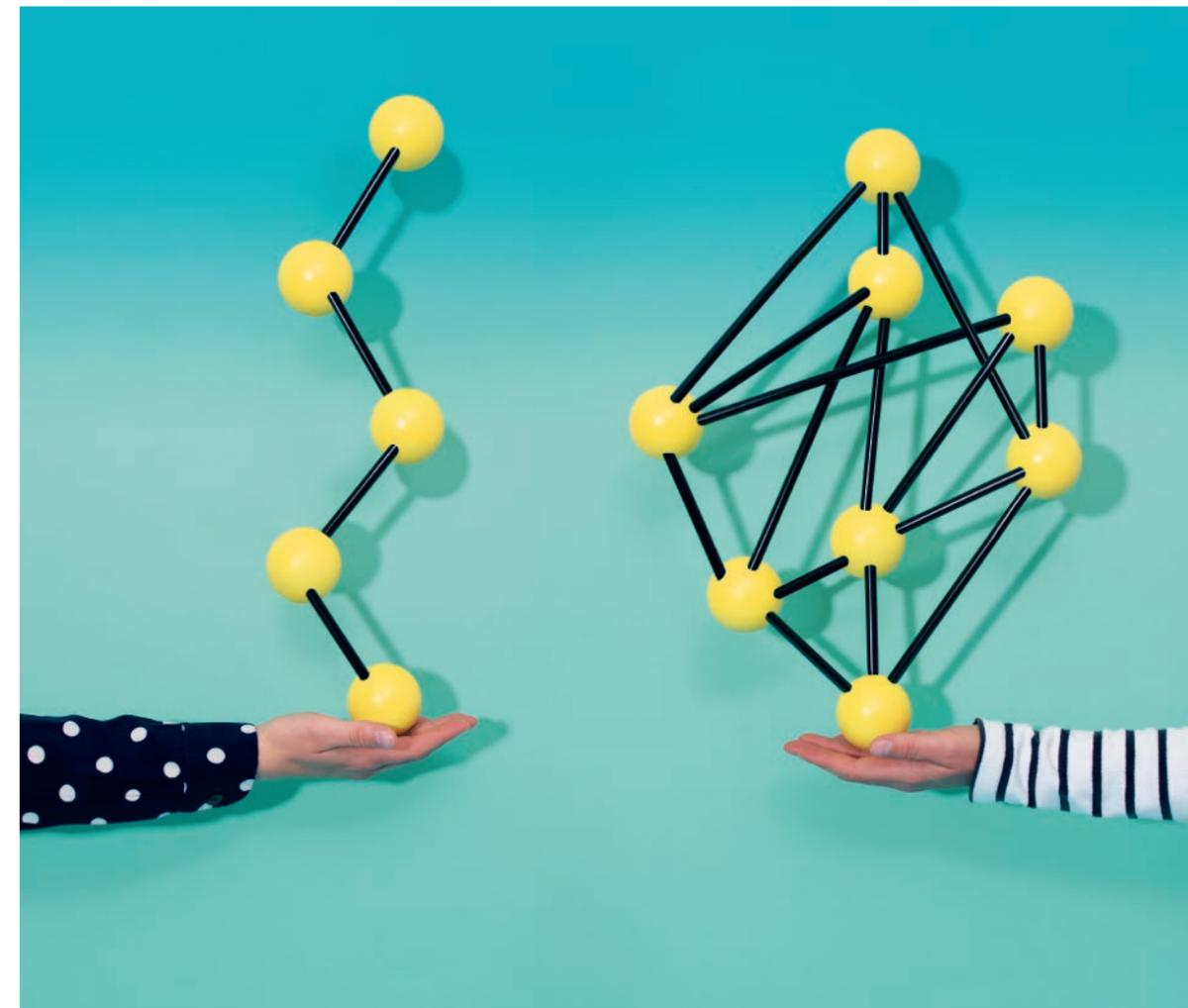
Les leaders mondiaux de produits spécifiques ne ressentent pas l'obligation de réfléchir à la question des écosystèmes. Si je fabrique la meilleure pelle à neige du monde, j'ai besoin d'acheter deux produits: du bois et de l'acier. Une fois ma pelle fabriquée, je recours à des détaillants pour la vendre. En général, je n'ai pas besoin d'écosystème pour cela. J'ai un produit dont l'avantage pour les clients est clair. Les entreprises concernées sont celles qui évoluent dans un environnement dans lequel les besoins des clients sont totalement bouleversés et des prestataires proposant de nouvelles offres font leur arrivée sur le marché.

**La Poste a opté pour les écosystèmes, notamment au travers de son application ePost. Que pensez-vous de ses premiers pas?**

Un écosystème commercial ne doit pas forcément être une application. L'application est un canal et un accès aux clients. Généralement, les initiatives concluantes d'écosystèmes commerciaux débutent avec des offres restreintes. Nous parlons d'écosystème minimum viable (NDLR: il s'agit d'écosystèmes suffisamment grands pour être «viables»). Si la collaboration au sein du système fonctionne et si les clients accueillent favorablement les prestations, les bases sont jetées pour faire évoluer l'écosystème et enrichir progressivement la promesse de valeur moyennant d'autres produits, acteurs et prestations.

**À l'évocation du terme «écosystème», la plupart des gens pensent à des géants de la technologie comme Google ou Amazon. Pourquoi le sujet concerne-t-il aussi les entreprises plus traditionnelles?**

Les Google, Amazon et consorts de ce monde ont été façonnés par Internet. Eux aussi traversent actuellement un processus de transformation en passant d'une économie de plateforme à des écosystèmes ouverts. Aujourd'hui, la concurrence est autorisée sur les plateformes. Cette transformation peut aussi s'appliquer aux entreprises qui n'ont pas été façonnées par Internet.



**Aux PME par exemple?**

Oui, notamment. Il est toujours possible de participer à un écosystème commercial régional ou national. Au travers de leurs prestations, les entreprises peuvent faire partie d'une initiative d'écosystème, celui de la Poste ou de Klara par exemple. Ces écosystèmes comprennent des éléments qui permettent aux PME de soumettre leurs prestations principalement dans un contexte local.

**Pourquoi une assurance ou un opérateur de télécommunications devraient-ils participer à ePost alors qu'ils possèdent déjà leur portail clients?**

Le but est de bénéficier des effets de captation. Si des clients achètent des prestations diverses et variées via un écosystème, il sera plus difficile de sortir de ce dernier, ce qui prolonge le cycle de vie du client. L'accès direct aux clients via un portail dédié n'est pas de toute façon de la plus haute importance pour une assurance. Qui se rend tous les jours sur le portail clients de son assurance? Finalement, peu importe pour une assurance que sa communication avec les clients se fasse via un écosystème ou via son portail clients. L'important, c'est que les flux de valeur contribuent au résultat opérationnel et que le capital de l'écosystème de tous les acteurs y prenant part augmente.

L'approche des écosystèmes privilégie les effets de réseau et les structures en réseau transversales (à droite) à la création de valeur linéaire (à gauche).

**Vous intervenez dans différentes universités et hautes écoles. Combien de temps encore avant que la théorie sur la conception de l'écosystème commercial soit étudiée dans les universités et les hautes écoles spécialisées?**

Il a fallu près de 50 ans au design thinking, l'approche centrée client, pour être intégrée par les entreprises européennes. Espérons qu'il ne faudra pas le même temps à la conception d'écosystème!

**Monsieur Lewrick, je vous remercie pour cet entretien.**



**Michael Lewrick**

Michael Lewrick a étudié ces dernières années la façon de penser qui nous permet de résoudre différents types de problèmes. Il est auteur à succès, chef d'entreprise et intervenant dans différentes universités partout dans le monde. Ses idées, ses livres et sa société Lewrick & Company aident les décideurs à définir leurs secteurs d'innovation, de transformation numérique et de croissance.

# L'univers numérique et l'univers physique



PATRICK OLTRAMARE, CEO DE SWISSCAUTION

Texte  
Photos

Gabriel Ehrbar  
Beat Schweizer

## évoluent ensemble.

**Pourquoi les canaux de vente physiques sont-ils déterminants pour la réussite des entreprises numériques et quel est le rôle des filiales de la Poste? YELLOW s'est entretenu avec Patrick Oltramare, CEO du prestataire suisse leader des garanties de loyer sans dépôt bancaire.**

salariale et des formes de travail flexibles et mobiles. Nous avons également une stratégie de placements responsables. Toutes ces actions sont indispensables pour rester un employeur attrayant et correspondent certainement aux attentes d'une partie importante de notre clientèle.

**D'après vous, où devrait en être SwissCaution dans cinq ans?**

J'espère que nos clients et nos partenaires nous feront toujours autant confiance afin que SwissCaution reste le numéro 1 de la garantie de loyer sans dépôt bancaire en Suisse. Nous aurons innové dans notre modèle pour offrir aux clients une expérience encore plus rapide et simple lors de la souscription mais également lors d'une sortie et, éventuellement, d'un sinistre. Il faut faciliter les démarches administratives tant pour nos clients que pour les bailleurs. Il est important de maintenir une excellente qualité et de créer de la valeur dans nos produits et prestations pour fidéliser nos clients. Bien entendu, je n'oublie pas nos collaborateurs, qui doivent toujours se retrouver dans nos valeurs, car leur satisfaction est un élément clé de notre succès.

**Quels défis majeurs vous attendent sur cette voie?**

Il faut pouvoir innover et s'adapter très vite. Cette agilité n'est pas facile à mettre en place. Cela implique également de faire preuve de souplesse dans la technologie tout en garantissant une sécurité maximum. Je pense que la transformation numérique est un réel défi pour chaque entreprise ainsi que pour son personnel avec le changement que cela implique.

Il y a aussi une concurrence de plus en plus forte. Les clients évoluent et leurs besoins aussi. Il faut donc être réactif tout en garantissant une qualité dans ces prestations.

**Les affaires de SwissCaution se font en grande partie par voie numérique. Que vous apporte votre présence dans les filiales de la Poste?**

Les filiales de la Poste nous apportent une présence locale très précieuse. De plus, le fait que la Poste accepte de distribuer notre produit dans ses filiales témoigne pour nos clients de la qualité et de l'efficacité de notre offre. Finalement, la distribution de notre produit par les filiales de la Poste nous offre une très grande visibilité dans toute la Suisse.

**Vous êtes déjà présents dans toutes les agences de la Mobilière. Quelle valeur ajoutée supplémentaire votre présence dans les filiales de la Poste vous procure-t-elle?**

Notre partenariat avec la Poste a commencé il y a plus de 10 ans, soit avant la mise en place d'une distribution au sein des agences de la Mobilière. Ce partenariat avec la Poste demeure très important pour nous car chaque personne qui s'apprête à déménager a généralement un contact avec la Poste. La Poste offre un accès physique simplifié à nos offres et répond ainsi aux besoins les plus variés de la clientèle, en ville comme à la campagne. Elle est en quelque sorte un point de rencontre que l'on trouve partout en Suisse pour les besoins les plus divers des clients, notamment pour les locataires susceptibles d'être intéressés par la souscription d'une assurance de

**Comment fonctionne le modèle d'affaires de SwissCaution réservé à la clientèle commerciale?**

**Que faites-vous exactement?**

SwissCaution est le numéro 1 de la garantie de loyer sans dépôt bancaire en Suisse. Nous existons depuis 30 ans et sommes réglementés comme une assurance par la FINMA. Dans le cadre d'un bail commercial et après une appréciation de solvabilité du demandeur d'assurance, nous octroyons au bailleur une garantie à hauteur du montant de la garantie de loyer. Cette garantie a la même valeur et fonction qu'un dépôt bancaire. Cela libère le locataire de la contrainte de devoir bloquer de l'argent et lui permet d'allouer les fonds correspondants au développement de ses activités.

**Comment le marché des garanties de loyer a-t-il évolué ces dernières années?**

Le marché des garanties de loyer croît comme le marché du logement locatif. Je remarque que la garantie d'assurance locative est aujourd'hui une alternative au dépôt bancaire acceptée par la majorité des bailleurs ou de leurs représentants, les régies immobilières. Cette solution prend des parts sur le marché du dépôt bancaire. Elle s'est développée historiquement en Suisse romande, mais on remarque aujourd'hui une forte demande en Suisse alémanique, en particulier dans les régions urbaines.

**Comment SwissCaution entend-elle croître à l'avenir et quelle est l'importance de la distribution dans votre stratégie de croissance?**

Notre développement est toujours soutenu, avec notamment une focalisation sur la Suisse alémanique. Nous sommes une société numérique. Ainsi, une grande partie de notre production se fait en ligne. Cela dit, nos différents canaux de distribution sont essentiels pour offrir à nos clients une approche hybride et leur permettre d'avoir également un contact avec un conseiller. Le partenariat avec la Poste est stratégique, d'une part pour pouvoir être représentés localement dans toute la Suisse, mais aussi parce que la Poste reste un point de contact incontournable dans chaque déménagement. Les synergies sont donc extrêmement fortes.

**Quel rôle le développement durable joue-t-il dans votre stratégie de croissance?**

Le développement durable est une thématique importante. Nous avons mis en place une équipe pour le soutenir dans l'implémentation de notre stratégie et plusieurs projets sont en cours. Nous avons notamment des champs d'action en lien avec l'énergie, le matériel et la gestion des déchets. Nous accordons aussi de l'importance à la durabilité sociale en offrant une égalité

Toute nouvelle phase appréhendée par une entreprise implique un processus de transformation: nouveaux locaux, nouvel aménagement, nouvelle infrastructure. Il ne s'agit pas d'être face à une alternative mais de viser ce qu'il y a de mieux.



garantie locative. La visibilité dans les filiales de la Poste, que j'ai évoquée plus haut, est donc un atout pour offrir notre service au bon moment.

**La Poste souhaite ouvrir ses filiales à d'autres partenaires. Qu'en pensez-vous?**

Je pense que l'ouverture du réseau de la Poste est une bonne chose pour les clients et pour SwissCaution. Les clients peuvent bénéficier de services supplémentaires dans un environnement qu'ils connaissent et dans une relation de confiance avec la Poste. Quant à SwissCaution, nous pouvons bénéficier d'opportunités grâce à un plus grand nombre de passages dans les filiales par des personnes intéressées à d'autres services.

**Supposons qu'une de vos connaissances soit à la tête d'une entreprise proposant ses produits principalement par le biais de canaux de vente numériques. Pourquoi lui recommanderiez-vous une présence physique dans les filiales de la Poste?**

Selon les domaines d'activité, les trois formes de distribution (en ligne, physique et hybride), restent indispensables. Les clients aiment pouvoir accéder à des produits et informations en ligne, mais ils apprécient aussi et demandent très souvent de pouvoir bénéficier de conseils en présentiel. Il faut rappeler qu'une importante partie de la population n'est pas prête pour le «tout-numérique». Or, c'est un réel défi de créer un réseau de distribution national performant, et la Poste l'a fait à travers ses filiales depuis de nombreuses années.

**Pourquoi faut-il encore avoir la possibilité d'un conseil personnalisé, donc en face à face, pour les produits numériques?**

Aujourd'hui, une grande partie de la population n'est pas forcément à l'aise avec ces nouveaux produits numériques, tant dans l'accès que dans la compréhension. Un conseil personnalisé permet d'informer et de rassurer. Cela représente bien entendu une valeur ajoutée non négligeable. La Poste peut jouer un rôle important dans ce domaine en accompagnant les clients et en les conseillant au sujet de l'offre numérique de ses partenaires.

En laissant derrière elle les vieilles habitudes, une entreprise choisit souvent de chercher de nouveaux locaux et de moderniser son infrastructure. Il lui faut alors un soutien professionnel et des idées novatrices.

Depuis que Patrick Oltramare, 47 ans, a repris la direction de SwissCaution en 2016, il fait progresser la numérisation de cet acteur de niche. Mais ce n'est pas tout. Cet avocat de formation est conscient que c'est justement à l'ère de la numérisation à tout va que le lien physique avec la clientèle constitue un des facteurs de réussite. Son refuge hors du monde de SwissCaution est à Trélex, dans le canton de Vaud.

**Pourquoi SwissCaution est-elle présente dans les filiales de la Poste? Ce prestataire leader en Suisse des garanties de loyer sans dépôt bancaire dispose en effet déjà d'un très bon réseau de distribution: il est à la fois omniprésent sur les canaux en ligne, présent dans chaque agence du plus ancien assureur de Suisse en tant que filiale de la Mobilière, et au plus proche de la clientèle dans ses propres filiales à Berne, Zurich, Bussigny, Lausanne et Bellinzone. Alors, la représentation dans les filiales de la Poste: du superflu, ou la cerise sur le gâteau pour un parfait réseau de distribution?**

1

**Quelles sont la mission et la spécificité de ce canal de distribution pour SwissCaution?**

**En ligne:** La distribution en ligne est la colonne vertébrale de notre distribution. Il s'agit d'informer le client et de lui permettre de souscrire une assurance de garantie locative à tout moment.

**Filiales de la Poste:** Les filiales de la Poste ont pour mission de proposer nos produits et de conclure l'assurance directement au guichet.

**Mobilière:** Les agences de la Mobilière sont un point de contact pour nos clients. Si ces derniers sont également clients de la Mobilière, ils sont alors suivis par les conseillers de la Mobilière.

**Propres filiales:** Il s'agit de pouvoir répondre aux questions des clients et de fournir immédiatement le certificat de garantie.

**Agences immobilières:** Les 2500 régies proposent au locataire SwissCaution comme alternative au dépôt bancaire pour la garantie de loyer demandée selon le contrat de bail.

2

**En quoi ce canal se distingue-t-il particulièrement?**

**En ligne:** Il s'agit de notre canal principal, qui nous permet d'offrir un service simple et rapide.

**Filiales de la Poste:** Les filiales de la Poste permettent une distribution de proximité dans toute la Suisse et offrent le sérieux et la compétence liés à son positionnement et à son histoire.

**Mobilière:** Les agences de la Mobilière ont une approche de conseil qui complète notre canal numérique.

**Propres filiales:** Nos filiales permettent aux clients de venir physiquement à la rencontre de SwissCaution.

**Agences immobilières:** Les régies représentent les bailleurs qui sont les bénéficiaires de notre produit.

3

**Pourquoi ce canal en particulier est-il nécessaire du point de vue du réseau de distribution global?**

**En ligne:** C'est notre principal canal de distribution.

**Filiales de la Poste:** Le canal des filiales de la Poste est très performant dans notre distribution. Il s'agit d'un canal souhaité et largement utilisé par nos clients.

**Mobilière:** Ce canal est constitué par les agences de notre actionnaire commun, la Mobilière. Il nous permet de tirer profit de l'excellente réputation de l'entreprise et de la confiance qui lui est accordée.

**Propres filiales:** Il est important de garder quelques agences locales de SwissCaution.

**Agences immobilières:** Il s'agit d'une proximité avec les régies immobilières et les bailleurs.

## → SCORE! La principale conférence suisse pour l'e-commerce



La première édition de SCORE! a eu lieu le 1<sup>er</sup> juin 2022. Commerce en ligne et commerce de détail se sont retrouvés pour un échange de connaissances et du réseautage. Outre des tables rondes et exposés passionnants, des masterclasses ont été consacrées aux thèmes suivants: «vendre avec succès», «efficacité et durabilité», «finance et technologie».

À lire: [score.swiss/programm](https://score.swiss/programm)

## → LocalOnly – la place de marché numérique

La nouvelle place de marché en ligne LocalOnly, en service depuis le 1<sup>er</sup> mai 2022, propose aux producteurs locaux tout d'un seul tenant: le contact direct avec la clientèle, une filiale numérique moderne, des distributions fiables et sans émissions via le réseau de la Poste couvrant tout le territoire et un soutien marketing professionnel.



[LocalOnly.ch](https://LocalOnly.ch)

## → Éthique et réseau

Gestion des données: qu'est-ce qui est correct, qu'est-ce qui ne l'est pas? L'éthique numérique vise à associer la numérisation avec des valeurs comme l'inclusion, la sphère privée et bien plus encore. La gestion sûre, fiable et durable des données est une question importante pour la Poste qui, à cet effet, offre la possibilité à la société et à l'économie d'évoluer dans un univers numérique éthique et d'en bénéficier.



[data-innovation.org/data-ethics](https://data-innovation.org/data-ethics)

## → Une nouvelle technologie sur le marché de l'affranchissement



Destinée aux PME, la nouvelle génération de système d'affranchissement (IFS4) permet d'imprimer les frais de port des envois postaux quotidiens directement sur les lettres ou sur des étiquettes. Développé par la Poste et son partenaire Azolver, le système à la technologie cloud offre un gain de temps et d'efficacité dans le processus d'affranchissement.

Offre spéciale et informations disponibles sur [poste.ch/ifs4](https://poste.ch/ifs4)

IMAGES: MAD/ISTOCK



### Impressum

Édition  
La Poste Suisse SA  
Communication  
Wankdorffallee 4  
3030 Berne  
yellow@poste.ch  
yellow.poste.ch

Direction de projet  
Mark Bachmann

Collaboration à la rédaction  
Magalie Terre (direction)  
Diana Busch  
Inari Kirchhofer  
Michelle Locher  
Lea Zoss  
Ludovic Cuany  
Gabriel Ehrbar  
Stefan Kern  
Alexander Volz

Concept  
heimoto AG

Direction artistique  
et iconographie  
Rahel Arnold

Traduction et relecture  
Service linguistique de la Poste

Impression  
Stämpfli SA, Berne

Tirage  
40 000 exemplaires

Commande à l'adresse:  
[yellow.poste.ch/commander](https://yellow.poste.ch/commander)



imprimé en  
**suisse**

# LE MAGAZINE YELLOW PUBLIE VOTRE HISTOIRE!



VOTRE  
ENTREPRISE.

VOS  
DÉCISIONS.

VOTRE  
HISTOIRE YELLOW.

Que vous soyez une start-up, une entreprise familiale ou une grande entreprise, racontez à la rédaction de YELLOW ce qui fait la particularité de votre société. Une opportunité unique pour faire connaître votre entreprise auprès des décideurs de toute la Suisse!

Postulez dès maintenant pour la  
publication de votre histoire dans  
YELLOW:

[yellow.poste.ch/mon-histoire](https://yellow.poste.ch/mon-histoire)





YELLOW s'adresse à la clientèle commerciale de la Poste. Le magazine peut être commandé sur [yellow.poste.ch](http://yellow.poste.ch)

**LA POSTE** 